



LAUREA

Palkanlaskijan ammatillinen osaaminen osaamiskartoitus case: Yritys X



Aksentjeff, Carita

2010 Kerava

Palkanlaskijan ammatillinen osaaminen osaamiskartoitus case: Yritys X

Aksentjeff, Carita
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu 2010

Aksentjeff, Carita

Palkanlaskijan ammatillinen osaaminen osaamiskartoitus case: Yritys X.

Vuosi	2010	Sivumäärä	27
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön aiheena oli laatia osaamiskartoitus Yritys X:n palkanlaskentatiimin palkanlaskijoille. Osaamiskartoituksen tavoitteena oli selvittää ja kuvata tiimin tämän hetkinen osaamisen taso mahdollisimman tarkasti. Osaamiskartoitusta varten laadittiin osaamisen arviointilomake, jonka pohjalta osaamisprofiilit laadittiin.

Opinnäytetyö on tehty hankkeena, jonka toimeksiantajana oli Yritys X. Opinnäytetyön hankeosuudessa käydään läpi, kuinka osaamiskartoitus on laadittu, lähtien liikkeelle arviointilomakkeen suunnittelusta ja päättyen kartoituksen tuloksiin. Vastaavaa osaamiskartoitusta ei oltu aiemmin toteutettu Yritys X:ssä, opinnäytetyön tavoitteena oli myös luoda toimiva malli osaamisen kartoitukseen.

Osaamiskartoituslomake koostuu kolmesta osasta, joista ensimmäinen osa sisältää palkanlaskijan osaamisen arvioinnin kohteena olevat osaamiset. Toinen osa sisältää tarkemmat osaamisen kuvaukset ja kolmas osa osaamisen arviointikriteerit. Osaamisen arviointi oli suunniteltu laadittavaksi itsearviointina sekä esimiesarviointina.

Osaamisen arviointi laaditun lomakkeen pohjalta toteutettiin Yritys X:n palkanlaskentatiimissä toukokuussa 2010. Tässä vaiheessa osaamisen arviointiin sisältyi myös palaute kyselylomakkeen käyttöön liittyen.

Osaamiskartoituksen suorittamisen myötä esimiehellä on paremmat mahdollisuudet suunnitella tulevaisuuden koulutustarpeita ja varmistaa, että osaaminen tiimin sisällä on riittävällä tasolla.

Aksentjeff, Carita

Professional Knowhow of Calculation of Salaries. Case Company X

Year	2010	Pages	XXX
------	------	-------	-----

The purpose of the thesis was to create a survey of the knowhow for the members of the payroll team in Company X. The goal for this survey was to determine and describe the current quality of knowhow in the payroll team as accurately as possible. For this survey an evaluation form was created for collecting knowhow information which was used to make the knowhow profiles.

The thesis was implemented as a project commissioned by Company X. The project phases are described in the thesis, starting with the making of the survey form and ending with the results of the survey. The survey is the first of its kind in the history of Company X. One of the targets of the thesis was to create a working model for doing a knowhow survey in Company X in the future.

The knowhow survey form includes three different sections. The first section consists of the descriptions of the skills of a payroll team member which are to be estimated. The second section consists of a more specific description of the skills and the third section consists of the criteria for the evaluation. The knowhow survey was created as a self evaluation method as well as an evaluation conducted by the direct superior.

The knowhow survey based on the knowhow survey form was implemented in Company X's payroll team in May of 2010. The participants were asked to give feedback with a separate feedback form concerning the use of the survey form.

With the results of this knowhow survey, superiors have better possibilities to plan training needs in the future and make sure that the knowhow skills within the team are on the required level.

Key words: Professional knowhow, evaluating the knowledge, knowhow survey

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Osaaminen ja ammattitaito	7
2.1	Osaaminen	7
2.2	Kvalifikaatiot ja kompetenssit	8
2.3	Osaamisen kartoitus.....	11
2.4	Osaamisen arviointi	11
2.5	Itsearviointi.....	12
2.6	Osaamistasojen määrittely.....	13
2.7	Kehityskeskustelut.....	15
3	Yritysesittely	15
3.1	Toimintaympäristö	16
3.2	Organisaation rakenne	16
3.3	Talous- ja hallinto-osaston organisaatio.....	17
3.4	Palkanlaskijan työn kvalifikaatiot ja kompetenssit.....	18
3.5	Maksuprosessi	20
4	Yritys X:n osaamiskartoitus.....	21
4.1	Projektiorganisaatio.....	21
4.2	Tavoitteet.....	22
4.3	Projektin toteutus	22
4.4	Osaamisten jaottelu ja valinta	23
4.5	Lomakkeen arviointiasteikko ja arviointiprosessi	24
4.6	Osaamiskartoituksen tulokset ja lomakkeen käyttö	25
5	Pohdinta	27
	Lähteet	28
	Kuvat.....	29
	Liitteet	30

1 Johdanto

Jotta osaamista voitaisiin kehittää palvelemaan entistä enemmän organisaation liiketoimintaa, on tiedettävä sen nykytila. Oman ammatillisen osaamisen tiedostaminen ja ymmärtäminen on hyödyksi yksilölle itselleen sekä organisaatiolle, jonka jäsen yksilö on. Osaamisen kartoittamiseen on olemassa erilaisia tapoja, mutta tarve kartoitukselle lähtee liikkeelle samasta peruskysymyksestä, jolloin halutaan selvittää mitä osaamista organisaatiolla on tällä hetkellä ja millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta toiminta säilyy kilpailukykyisenä.

Syvänperän ja Turusen mukaan palkkahallinnon tarkoituksena on työntekijöiden palkkojen maksaminen oikein, noudattaen lakeja, asetuksia sekä sopimuksia. Palkanlaskijan työtehtäviin kuuluu palkkojen laskemisen ja maksamisen lisäksi muun muassa sopimusten tulkinta, palkkojen tilastointi, arkistointi, ohjeistus ja raportointi. (Syvänperä & Turunen 2007, 12-13.)

Opinnäytetyön tehtävänä on laatia osaamiskartoitus Yritys X:n talous- ja hallinto-osaston palkanlaskennan tiimin palkanlaskijan tehtävälle. Osaamiskartoituksen avulla on tarkoitus kartoittaa osaamisen tämän hetkinen tilanne palkanlaskentatiimissä, jonka pohjalta voidaan suunnitella osaamisen kehittämistä. Tavoitteena on saada selville olemassa olevan osaamisen taso, ja sitä kautta osaamisen kehittämisen kohteiden tunnistaminen.

Osaamisen arviointia varten laaditaan erillinen arviointilomake, jonka on tarkoitus toimia apuvälineenä kehityskeskustelussa arvioitaessa palkanlaskijan ammatillista sekä yksilöllistä osaamista. Lisäksi lopputuloksena syntyvän osaamiskartoituslomakkeen tavoitteena on selkeyttää palkanlaskijan ammatissa toimeksiantaja organisaatiossa tarvittavat osaamiset ja samalla selvittää niiden nykytila. Osaamisen arvioinnin avulla sen nykytilasta saadaan mahdollisimman tarkka käsitys, jolloin osaamisen kehittämisen suunnittelu tarkentuu yksio- ja tiimitasolla.

Osaamiskartan laatimiseksi on käsitelty teoriaa osaamisesta ja ammattitaidosta yleisesti sekä palkanlaskennan ammatillisesta näkökulmasta. Työelämässä ammatillinen perusosaaminen eli työn mekaaninen suorittaminen ei yksistään riitä vaan ammattitaitoa täydentää muut yleisesti työelämässä vaadittavat osaamiset, kuten vuorovaikutustaidot tai oma-aloitteinen työote. Ruohotie ja Honka (2003, 55) käsittelevät kompetenssia ja kvalifikaatiota ja toteavat, että ammatin edellyttämät vaatimukset poikkeavat toisistaan työtehtävistä riippuen ja saman ammattialan sisällä eri työpaikoilla työn kehitysvaiheet sekä työtehtävien asettamat vaatimukset eivät ole yhtäläisiä. Esimerkiksi työssä tarvittavat työvälineet eivät ole samoja (kuten tietokoneohjelmat), mutta näiden käyttö on tehtävässä suoriutumiseksi välttämättä hallittava. Osaamisen kartoittaminen on siis organisaatiokohtaista, koska sama toimenkuva eri yrityksissä sisältää usein eri tehtäviä eli osaamisalueita.

2 Osaaminen ja ammattitaito

2.1 Osaaminen

Riitta Viitala korostaa osaamisen merkitystä tämän päivän työelämässä. Työntekijän kehitysmiskyky sekä taito ylläpitää ammattitaitoaan ovat tärkeitä yksilön ja organisaation näkökulmasta. Työssä menestymisen kannalta on ratkaisevaa ymmärrys omasta osaamisesta ja sen tilasta. Osaamisen kehitystä voi tapahtua vasta kun vahvuudet ja heikkoudet on tunnistettu. (Viitala 2009, 180.)

Viitalan (2009, 176-177) mukaan osaamisen johtamisen lähtökohtana on sen osaamisen määrittely, jonka kautta yrityksen on tarkoitus toteuttaa liiketoimintastrategiaansa onnistuneesti. Yrityksen strategiat toimivat lähtökohtana osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle. Ydinosaamiset ovat yrityksen osaamisia, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan.

Viitala (2009, 178) käsittelee kirjassaan osaamisten jakoa kaikille alan toimijoille samankaltaisiin sekä kynnys- että ydinosaamisiin. Kynnysosaamiset pitävät sisällään perusosaamiset, jotka ovat kaikille alan yrityksille välttämättömiä sekä tukevat osaamiset, joiden tehtävien suurin osa muodostuu sisäisestä asiakaspalvelusta, esimerkiksi HR ja taloushallinto. Ydinosaamiset ovat ne kriittiset osaamiset, jotka tarjoavat yritykselle kilpailuetua ja ovat ratkaisevia asiakkaille.

Osaamisen johtamisen tavoitteena on yhdistää yrityksen strategia sekä organisaation työntekijöiden osaaminen. Organisaation jäsenten osaamisen tarkoitus on edistää yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutumista. Osaamisella on työntekijälle useita merkityksiä. Näistä esimerkkeinä mainittakoon osaamisen vaikutus työtehtävien sujuvuuteen, muiden antamaan arvotukseen sekä sosiaaliseen asemaan työyhteisön sisällä. (Viitala 2009, 178.)

Työssä ja työorganisaatiossa tarvittavia valmiuksia, eli työssä tarvittavaa osaamista, kutsutaan työelämäkvalifikaatioiksi. Työelämäkvalifikaatiot kehittyvät koulutuksen, työn tai sosiaalisten ympäristöjen kautta tai ne voivat olla persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito koostuu Viitalan (2009, 179) mukaan erityyppisistä kvalifikaatioista, jotka on jaettu esimerkiksi yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin.

Yleiset kvalifikaatiot ovat työtehtävistä riippumattomia ja työelämässä yleensä tarvittavia taitoja. Viitala (2009, 179) toteaa esimerkkinä yleisistä kvalifikaatioista muun muassa ongelmanratkaisutaidot ja paineensietokyvyyn. Tiettyyn ammattialaan liittyvät pätevyudet ovat

ammattikohtaisia kvalifikaatioita eli niin sanottua substanssiosaamista. Tiettyyn tehtävänkuvään liittyvät osaamiset ovat tehtäväkohtaisia kvalifikaatioita.

Kvalifikaatiot tarkoittavat valmiuksia, sillä osa kvalifikaatioista on koulutuksen ja kokemuksen kautta hankittavaa pätevyyttä ja osa taas henkilökohtaisia kykyjä ja taitoja, joita ei koulutuksen myötä voi saavuttaa.

Kvalifikaatioihin liittyvät olennaisesti asenteet ja motivaatio. Viitala (2009, 180) selittää asenteen tarkoittavan perusvirettä, joka on pysyvä ja hitaasti muuttuva. Motivaatio on lyhytaikaisempi ja liittyy yleensä silloiseen tilanteeseen. Asteet kuvaavat yksilön arvostuksia, kun taas motivaatiosta yksilö saa suunnan ja voiman toiminnalleen.

2.2 Kvalifikaatiot ja kompetenssit

Artikkelissaan Työ ja ammatti Helakorpi (2009) tiivistää kvalifikaation ja kompetenssin käsitettä. Kvalifikaatiolla voidaan tarkoittaa kokonaista ammattia tai tiettyyn ammattiin liittyvien tehtäväalueiden joukkoa. Kvalifikaatio käsitetään toisinaan taitoina ja toisinaan kykyinä tai taipumuksina. Viitala (2008, 115) on myös käsitellyt kvalifikaatioita ja mainitsee niiden tarkoittavan osaamista, jotka koostuvat tiedoista, taidoista ja asenteista. Kompetenssilla tarkoitetaan pätevyyttä eli työntekijän kykyä ja ominaisuuksia suoriutua työtehtävistä. Työntekijällä voi olla koulutuksen tai kokemuksen kautta pätevyys useisiin työtehtäviin.

Helakorpi (2010) esittelee artikkelissaan Kansainvälinen työjärjestön ILO:n (International Labor Organization) mallin ammattitaidosta. Mallissa ammattitaito on jaettu kolmeen osaan:

- 1) tuotannolliset kvalifikaatiot
- 2) normatiiviset kvalifikaatiot, jotka jaetaan mukautumis-, motivaatio- sekä sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin.
- 3) innovatiiviset kvalifikaatiot.

Helakorven (2010) mukaan tuotannolliset kvalifikaatiot tarkoittavat työprosessin osaamista. Viitala (2008, 116) kuvaa tuotannollisia kvalifikaatioita teknisiksi perusvalmiuksiksi, joiden varassa työtehtävän sisällöllinen hoitaminen onnistuu ja jotka on saavutettu useimmiten koulutuksen ja uravalintojen kautta. Edellä mainitut kvalifikaatiot koostuvat:

- 1) teoreettisesta tiedosta
- 2) keskeisistä menettelytavoista, jotka koskevat kyseistä alaa
- 3) työvälineiden tuntemuksesta ja soveltamisesta sekä
- 4) alan kehityksen ja tilan tuntemuksesta

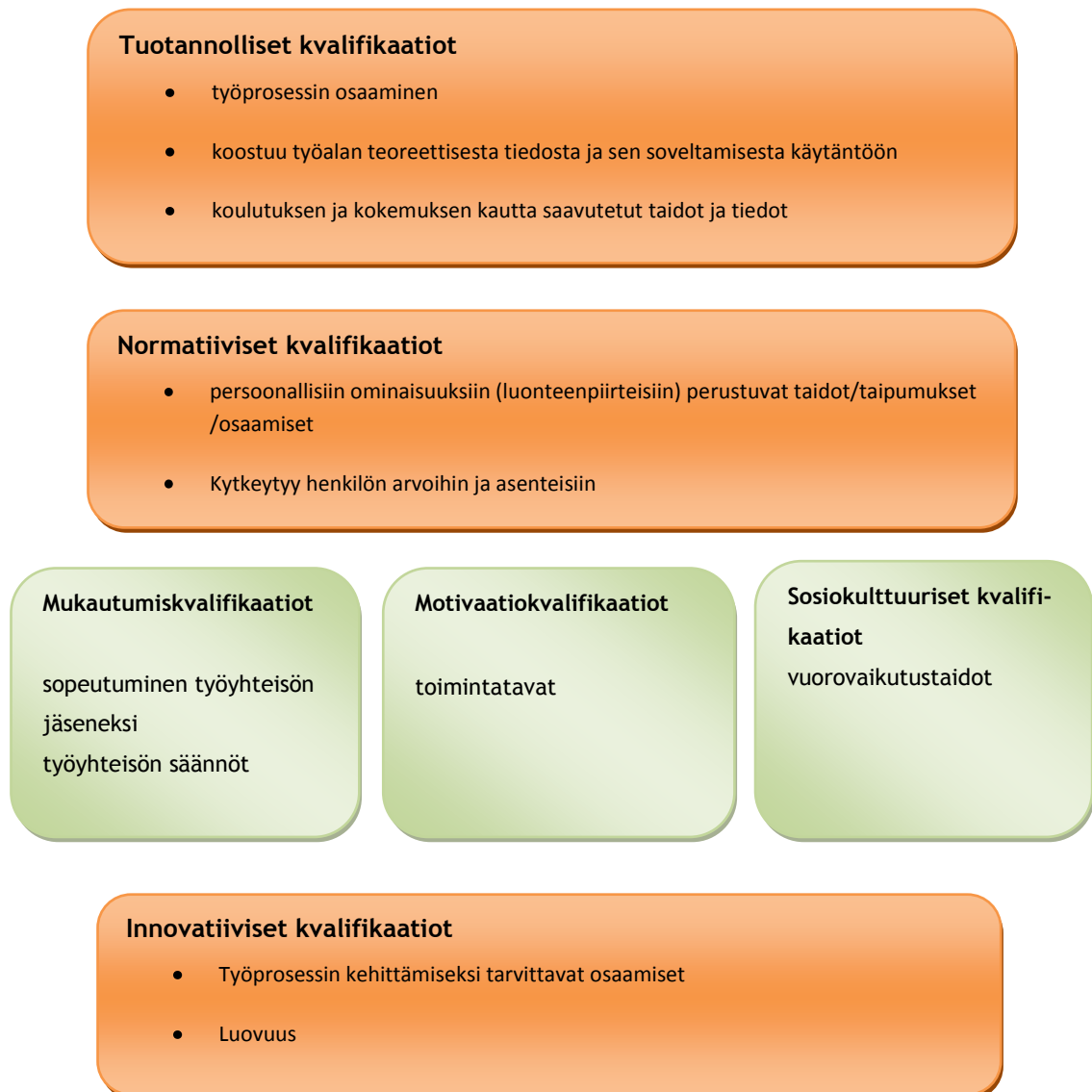
Viitala (2008, 118) toteaa normatiivisten kvalifikaatioiden liittyvän suurelta osin työntekijän persoonallisiin ominaisuuksiin. Motivoituneisuutta ja oma-aloitteisuutta voidaan pitää normatiivisia kvalifikaatioita kuvaavina, persoonallisina luonteenpiirteinä. ILO:n (International Labor Organization) jaon mukaan normatiiviset kvalifikaatiot on jaettu edelleen:

- 1) mukautumiskvalifikaatioihin
- 2) motivaatiokvalifikaatioihin sekä
- 3) sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin

Mukautumiskvalifikaatioilla tarkoitetaan työhön ja työyhteisöön sopeutumista, motivaatiokvalifikaatioilla taas henkilön persoonallisia ominaisuuksia, kuten oma-aloitteisuus, yhteistyökyky ja palvelualttius.

Helakorven (2010) mukaan sosiokulttuuriset kvalifikaatiot pitävät sisällään vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä sekä työyhteisön sisä- ja ulkopuolella. Viitala (2008, 117) puhuu sosiaalisista kvalifikaatioista, jotka sisältävät vuorovaikutustaitojen lisäksi kyvyn tunnistaa toisen tunnetiloja ja ristiriitojen ratkaisukyvyyn. Sosiaalisten taitojen perusteella henkilö toimii vuorovaikutussuhteissa ja ne määrittävät henkilön kykyä ymmärtää, ohjata ja motivoida toisia sekä yhteistyökykyä yksilö- ja ryhmätasolla. Viitala (2008, 118) nostaa sosiaaliset kvalifikaatiot edustamaan ydinpätevyyttä suhteessa työelämän vaatimuksiin, sillä suurin osa tämän päivän työstä tehdään vuorovaikutussuhteissa.

Helakorpi (2010) on artikkelissaan kuvannut innovatiiviset kvalifikaatiot sellaisiksi ammattitaidoiksi, jotka mahdollistavat työprosessin kehittämisen sekä oikeanlaisen toiminnan kriisitilanteissa. Viitalan (2008, 118) mukaan innovatiivisiin kvalifikaatioihin sisältyy osin persoonallisia asioita, esimerkkeinä epävarmuuden sietokyky ja luovuus, jolla tarkoitetaan ongelmanratkaisukykyä. Seuraavalla sivulla oleva kuvio (Kuvio 1) havainnollistaa kansainvälisen työjärjestön ILO:n ammatillisten- sekä työelämässä yleensä tarvittavien osaamisten, pätevyyksien, kykyjen ja taipumusten jakoa ja suhdetta.



Kuvio 1: Kvalifikaatiot (Helakorpi 2010).

Ruohotie ja Honka (2003, 61-62) esittelevät mallia elinikäisestä oppimisesta ja työllistymistä edistävästä taidoista ja kyvyistä. Tässä mallissa yleiset työelämävalmiudet neljään taitoalueeseen: oman toiminnan hallintaan, kommunikointitaitoon, ihmisten ja tehtävien johtamiseen sekä innovaatioiden ja muutosten käynnistämiseen. Edelleen jokainen taitoalue voidaan määritellä erillisiksi taidoiksi tai kyvyiksi. Oman toiminnan hallinnalla tarkoitetaan taitoa kehittää käytäntöjä sekä omaksua rutiineja, joiden tarkoituksena on epävarmuuden hallinta muuttavassa työelämässä. Taidot, joita oman toiminnan hallitsemisen edistämiseen tarvitaan ovat oppimaan oppiminen, ajankäytön hallinta ja organisointi, omien vahvuuksien tunteminen sekä hyödyntäminen, ongelmanratkaisutaidot sekä analyttisyys. Kommunikointitaidolla tarkoitetaan kykyä toimia henkilöiden ja ryhmien kanssa siten, että tiedon kerääminen, soveltaminen ja jakaminen onnistuvat suullisesti ja kirjallisesti. Kommunikointiin tarvitaan vuorovaikutus-

kuuntelu- ja viestintätaitoja. Ihmisten ja tehtävien johtamiseen liittyy taito suorittaa tehtävät suunnittelemalla, organisoimalla, koordinoimalla ja kontrolloimalla resursseja ja ihmisiä. Johtaminen vaatii koordinoitokykyä, päätöksentekotaitoa, johtamistaitoa, taitoa hallita konflikteja sekä suunnittelu- ja organisointitaitoa. Innovaatioiden ja muutosten käynnistäminen edellyttää kykyä hahmottaa asioita ja luoda aloitteellisuutta. Tärkeä edellytys on myös johtaa uudistavasti. Tämä vaatii hahmottamiskykyä, luovuutta, innovatiivisuutta, muutosherkkyyttä, kykyä ottaa riskejä ja visioitokykyä.

2.3 Osaamisen kartoitus

Osaamiskartoitusten tavoitteena on selvittää yrityksen henkilökunnan sen hetkinen osaaminen sekä osaamisen kehityskohteet. Henkilöstön osaamistarpeiden määrittelemiseksi yrityksen yksiköiden tehtäväkentät kuvataan mahdollisimman tarkasti. Viitalan (2009, 181) mukaan tämä toteutetaan usein isojen kokonaisuuksien arvioinnilla ja sen myötä pilkotaan pienempiin palasiin.

Osaamistarpeiden määrittelemiseen on olemassa useita erilaisia tekniikoita, esimerkiksi kvalifikaatioympyrä ja osaamispuut. Kvalifikaatioympyrä on työkalu, jonka tarkoituksena on jakaa esimerkiksi tehtävässä vaadittavat osaamiset suhteessa osaamisen tärkeyteen työtehtävän suorittamisessa. Osaamispuulla tarkoitetaan mallia, jossa työstetään työtehtävän vaatimia osaamisia luetteloksi ja tämän luettelon purkamista edelleen konkreettisempiin osiin. (Viitala 2008, 124-125.)

Yhteistä kaikille tekniikoille on sama tavoite: löytää työn suorittamisen kannalta tärkeät osaamiset. Viitala (2009, 182) mainitsee osaamiskartoituksen suurimpina hyötyinä kehittämisen jäsentymisen sekä suuntaamisen, joiden avulla jo olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy sen tullessa esiin uudella tavalla. Osaamisen arvioinnin avulla yritykset voivat tehdä perustellumpia valintoja kehitettävistä osaamisalueista.

2.4 Osaamisen arviointi

Osaamisen arvioinnin kautta organisaatiot pystyvät paremmin hyödyntämään osaamista, suunnittelemaan kehittämistoimenpiteitä ja motivoimaan henkilöä oppimaan. Osaamisen kehittämistä voi tarkastella Viitalan (2008, 153) mukaan strategisesti olennaisena seikkana sekä kysymyksenä, jonka avulla resursseja kohdennetaan. Organisaatioiden on löydettävä osaamisen alueet, jotka vaativat huomiota ja joihin resurssien kohdistaminen on perusteltua. Osaamisresurssien mahdollisimman tehokkaaksi hyödyntämiseksi on selvitettävä, millaista osaamista organisaation jäsenillä on.

Viitalan (2008, 155) mielestä osaamisen täsmällinen mittaaminen ei ole mahdollista. Tämän taustalla on useita syitä, joista Viitala mainitsee yhdeksi syyksi ryhmän tai yksilön toiminnan sujuvuutena näkyvän hiljaisen tiedon. Koska hiljaisen tiedon muodossa olevan osaamisen osien täsmällinen erottelu mahdotonta, voidaan arvioida vain näkyviä ja mitattavissa olevia työntuloksia.

Osaamisen arviointi on perinteisesti ollut melko kapea-alaista ja osaamiskartoituksissa on keskitytty pääosin substanssiosaamisen arviointiin. Viitalan (2008, 156) mukaan arvioinnissa tulisi ottaa vahvemmin huomioon myös työntekijän yksilöosaamiset, jolloin yksilöosaamiset tulevat hyödynnettyä organisaatiolle lisäarvoksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ammatillisten taitojen lisäksi työntekijän on usein esimerkiksi kyettävä toimimaan tiimin jäsenenä tai perehdyttämään uutta työntekijää.

Henkilökohtaisten taitojen arviointi on haastavampaa ja tarkat arviot voivat synnyttää erimielisyyttä. Nämä taidot ovat kuitenkin ratkaisevia, koska kyseisten taitojen omaaminen vaikuttaa siihen, missä mittakaavassa työntekijän tiedot ja opitut taidot hyödyttävät koko työyhteisöä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 110).

2.5 Itsearviointi

Työelämässä olennaisena osana osaamisen arviointia on itsearviointi, jonka myötä henkilö arvioi omaa osaamistaan ja suoristustaan. Viitalan (2008, 152) mukaan osaamisen ja oppimisen näkökulmasta tärkeintä on henkilön kyky arvioida itseään ja ulkopuolisen arviointityö perustuu henkilön itsearviointiin.

Heljä Hätösen mukaan (2003, 45) itsearvioinnin tarkkuus verrattuna esimiesarviointiin on suhteessa esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen. Itsearviointia voidaan pääsääntöisesti pitää luotettavana arvioinnin välineenä. Hätönen viittaa eri tutkimuksiin, joissa on verrattu itsearviointia ja esimiesarviointia. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että mitä paremmin esimies ja alainen tuntevat toisensa, sitä pienemmät ovat erot arvioinneissa. Hätönen (2003, 40) määrittelee itsearvioinnin olevan arviointia, jossa henkilö on omaa tai työyhteisön toimintaa ja osaamista arvioiva subjekti. Itsearvioinnin kautta henkilö ottaa kantaa omiin työsuorituksiinsa, oppimiseensa sekä prosesseihin, joiden kautta tulokset on saavutettu.

Osaamisen arviointiin on mielestäni erittäin tärkeää liittää molemmat arvioinnit eli itsearviointi ja esimiesarviointi. Näin osaamisesta saadaan mahdollisimman kattava näkökulma, ja osaamisesta voidaan keskustella, mikäli esimiehen ja alaisen näkemykset osaamisen tasosta eroavat. Tämä keskustelu lisää osaamisen arvioinnin oikeudenmukaisuutta, mahdollistaa osaamisen kehittämisen ja auttaa selkeyttämään ja hahmottamaan osaamisen odotuksia.

2.6 Osaamistasojen määrittely

Osaamistasojen määrittelemiseksi osaamista on pystyttävä mittaamaan toiminnan keskeisiltä osa-alueilta. Osaamista mitattaessa tulee osaamista tarkastella toiminnan ja toiminnan taustalla olevan osaamisen näkökulmasta. Lisäksi on huomioitava, että mittaamiseen vaikuttavat sekä olosuhteet että välineet. Kehittämistarpeiden paikantamiseksi tarvitaan osaamisen yksityiskohtaista arviointia. (Viitala 2008, 156.)

Osaamista koskeva taso-olettaus on arvioinnin keskeinen lähtökohta. Tällä tarkoitetaan tasojen mukaista etenemistä aloittelijasta asiantuntijaksi. Yksittäisten taitojen osaamisen mittaamisessa voidaan Viitalan (2008, 157) mukaan käyttää erilaisia asteikoita, esimerkiksi:

- niukasti selitetty ja numeroin merkitty (1-5, 1 = aloittelija, 5 = asiantuntija)
- kirjaimilla osoitettu tasoluokittelu (A-E, A = aloittelija, E = asiantuntija)
- verbaalinen luokittelu (aloitteleva - hyvä - kiitettävä).

Viitala (2008, 158-159) kuvaa osaamisen arviointiin soveltuvaa mallia, jossa on määritelty tasot osaamiselle ja työorientaatiolle. Mallissa on luokiteltu työorientaation tasot aloittelijan työstä asiantuntijan työhön:

1. Aloittelijan työskentely: Työnteko perustuu usein yritys-erehdys-etenemiseen sekä arkitietoon. Työskentely ei ole itsenäistä ja vaatii paljon ohjausta.
2. Kehittyneen aloittelijan työ: sisältää ammatillisen perusosaamisen, mutta arkikokemukseen perustuvat mallit ohjaavat työntekoa. Työskentely on itsenäisempää kuin aloittelijalla, mutta ohjauksen tarve on edelleen suuri.
3. Pätevä suoriutuja: hallitsee tehtäväkokonaisuudet ja näkee työnsä osana suurempaa kokonaisuutta.
4. Etevä tekijä: työn teko on itsenäistä ja tavoiteorientoitunutta. Ammattiin liittyvien käsitteiden hallinta sekä teoreettisen tiedon hyödyntäminen työssä on korkealla tasolla.
5. Asiantuntija: Hahmottaa työnsä liittyvän organisaation visioon, strategiaan ja liikeideaan. Pystyy hyödyntämään teoreettista välineistöä joustavasti ja peilaamaan teoriaa käytäntöön. Kykenee kiinteään vuorovaikutukseen ammattilaisten kanssa.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan (2001, 108-110) ammattiosaamisen arviointiin käytetään yleisesti 3-5 portaista arviointiasteikkoa. Olennaista osaamistasoluokitusten määrittelyssä on, että kriteerit määritetään käytännön toiminnan tasolla ja että tasojen tulisi erottua toisistaan selkeästi. Henkilökohtaisten, eli työelämässä yleensä tarvittavien osaamisten arviointiin käytetään usein karkeampaa kolmiportaista asteikkoa, koska työntekijän ominaisuuksien arviointi on henkilökohtaisempaa kuin suoraan ammattiin liittyvien ja usein mitattavissakin olevien suoritusten arviointi. Kirjavainen ja Laakso-Manninen esittävät malliksi kolmetasoista

asteikkoa, jossa 1 tarkoittaa, että taidoissa on kehitettäviä kohtia, 2 taidot ovat hyvällä tasolla (sisäisissä ja ulkoisissa tilanteissa) ja 3 erinomaiset taidot.

Hätösen mukaan (2003, 27) yleinen suositus on, että arviointiasteikko osaamiselle olisi suhteellisen laaja, ainakin 1- 5, jolloin on mahdollista arvioida samaa osaamisaluetta perusosaamisen sekä huippuosaamisen näkökulmasta.

Myös 0-taso kuuluu osaamistasoihin, joka tarkoittaa, ettei henkilöllä vielä ole lainkaan kyseistä osaamista, joka hänelle kuuluu. Esimerkkinä Hätönen (2003, 27) mainitsee uuden työntekijän tai tilanteen, jossa lähdetään kehittämään tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista (esimerkiksi uusi tietokoneohjelma).

Viitalan (2008, 159-160) mukaan työntekijöiltä edellytetään muun muassa ammatin teknistä pätevyyttä, yhteistyötaitoja, oppimiskykyä sekä myönteistä asennetta. Näiden ominaisuuksien perusteella määritellään työsuorituksen laatukriteerit. Työntekijän tieto-taitoa voidaan hyödyntää työssä vain myönteisen asenteen välityksellä, joten yksilöosaamisen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon tiedot, taidot ja asenteet. Osaamispanosta ryhmän osaamisessa tulisi myös mitata. Arvioinnissa tulee ottaa huomioon työntekijän oma näkemys osaamisensa suhteen sekä suunnan, johon hän toivoo sen kehittyvän. Näillä menetelmillä sekä työntekijä että työnantaja ovat selville arvioitavan osaamisesta. Yrityksen ylimmän johdon tehtävä on määritellä vision ja strategian edellyttämät osaamiset, joiden perusteella henkilöstöammattilaiset määrittelevät periaatteet ja työstävät osaamista mittaavat työkalut, joiden avulla osaaminen on mahdollista kartoittaa ja jonka pohjalta on mahdollista tehdä oppimiseen innoittavia ja kannustavia kehityssuunnitelmia.

Heljä Hätösen mukaan osaamisen kartoituksen tavoitteena on tunnistaa organisaatiossa oleva osaaminen henkilö-, tiimi/yksikkö- tai yritystasolla /tasoilla. Vasta osaamisen nykytilan kartoittamisen jälkeen, kun on tunnistettu heikkoudet ja vahvuudet voidaan suunnitella tulevaa osaamisen kehitystä. (Hätönen 2003, 9.)

2.7 Kehityskeskustelut

Osaamisen johtamiseen liittyy keskeisesti kehityskeskustelut. Organisaatioihin, joissa osaamisen kehittyminen koetaan tärkeäksi, ne kuuluvat osana toimintaa. Kehityskeskusteluissa työntekijät saavat työstään palautetta ja tukea. Esimiehen näkökulmasta kehityskeskustelu antaa kokonaiskuvan alaisen suoriutumisesta, odotuksista ja tarpeista ja se antaa esimiehelle mahdollisuuden ohjata kehittymistä ja toimintaa yrityksen tavoitteiden suuntaan. Alaiselle kehityskeskustelu merkitsee tilaisuutta tulla kuulluksi, saada palautetta omasta suoriutumisestaan työssään sekä tietoa yrityksen tulevaisuudesta. Koko yrityksen näkökulmasta kehityskeskustelujen kautta saadaan parempi käsitys henkilöstön osaamisesta sekä kehitystarpeista. Sen kautta on mahdollista kohdentaa ja suunnitella henkilöstövoimavaroja entistä tehokkaammin. (Viitala 2008, 361.)

Viitalan (2008, 361) mukaan kehityskeskusteluiden tavoitteita ovat muun muassa työntuloksen ja suoritusten arviointi, tehtäväkuvan ja roolin selkeyttäminen, molemminpuolinen palaute, työn tavoitteiden ja päämäärien määrittely, kehitystarpeiden tunnistaminen ja toimenpiteistä sopiminen sekä yhteistyön edistäminen.

3 Yritysesittely

Yritys X on vuonna 1981 perustettu perheyritys, joka työllistää noin 500 alan ammattilaista ja toimii usealla eri paikkakunnalla (Yritys X:n Internet-sivut).

Yritys X:n Internet-sivujen mukaan koulutus ja osaamisen kehittäminen on vahvassa asemassa yrityksen päivittäisessä toiminnassa, koska kyseessä on palveluyritys, jonka toiminta perustuu henkilöstön osaamiseen. Henkilöstökoulutus tarjoaa uusille työntekijöille kattavan perehdytyksen työtehtäviin.

Yritys X on listannut arvoikseen:

- asiakastyytyväisyys
- taloudellisuus
- ahkeruus
- oikeudenmukaisuus (Yritys X 2010).

3.1 Toimintaympäristö

Yritys X:n toimintaa eivät säätele erityiset lait vaan toiminnassa täytyy ottaa huomioon yleiset liiketoimintaa sekä työnantajaa säätelevät lait. Poliittisella päätöksenteolla on vaikutusta mm. yrityksen kustannuksiin. Yritysten ja kuluttajien taloudellinen tilanne heijastuu yritystoimintaan, kuten muissakin yrityksissä. Tilauskanta vaihtelee yleisen taloudellisen tilanteen mukaan. Sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät vaikuttavat kysyntään muun muassa asuinpaikan perusteella. Ikä on suuri kysyntään vaikuttava tekijä ja tämän lisäksi henkilöstön on osattava kohdata eri kulttuureista tulevia ihmisiä. Tekniikan kehittyessä kehittyvät myös logistiikka palvelut sekä työskentelytavat tehostuvat. Tulevaisuudessa automatisaatiota nähdään alalla nykyistäkin enemmän. Teknologian kehittyneisyys mahdollistaa eettisen ja ympäristöystävällisen toiminnan entistä paremmin. Eettinen toiminta näkyy arjessa työntekijöiden kunnioittamisena. Työntekijöitä arvostetaan ja ymmärretään, että tulosta ei synny ilman osaavaa henkilökuntaa. Esimerkiksi puhtaammat polttoaineet mahdollistavat ekologisemman toimintatavan palveluiden tuottamisessa.

Yritys X kehittää tarjoamiaan palveluita ja kouluttaa henkilökuntaansa voidakseen tarjota yksilöllisiä sekä laadukkaita palveluita asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Vahva brändi auttaa kilpailussa, sillä yritysympäristössä muutokset ovat jatkuvia ja niihin varautuminen ja ennakointi ovat tärkeitä taitoja kilpailussa säilymisessä.

Yritys X on hankkinut näkyvyyttä olemalla mukana useissa kotimaisissa elokuvaprojekteissa tarjoten logistiikkaosaamista ja -palveluita.

3.2 Organisaation rakenne

Yritys X:llä ei ole laadittua organisaatiokaaviota vaan alla oleva toimintamalli (Kuvio 2) kuvaa eri toimintojen sijoittumista yrityksessä. Toimintamallia luetaan alhaalta ylöspäin. Ylinnä ovat asiakkaat, joiden merkitystä liiketoiminnalle yritys korostaa. Liiketoiminta-alueita on kolme: kuluttaja-, yritys- ja logistiikkapalvelut. Kaikki Yritys X:n toimipisteet tarjoavat edellä mainittuja palveluita. Tukitoimintoihin kuuluvat myynti, henkilöstöhallinto, palvelutuotanto, markkinointi sekä taloushallinto, joilla jokaisella on oma sisäinen organisaationsa ja, jotka ovat samalla tasolla toisiinsa nähden ja vastuussa yritysjohdolle. Yritys X toimii asiakaslähtöisesti, mikä näkyy toimintamallissa: johtoryhmä, toimitusjohtaja ja hallitus ovat olemassa työntekijöitä ja asiakkaita varten.

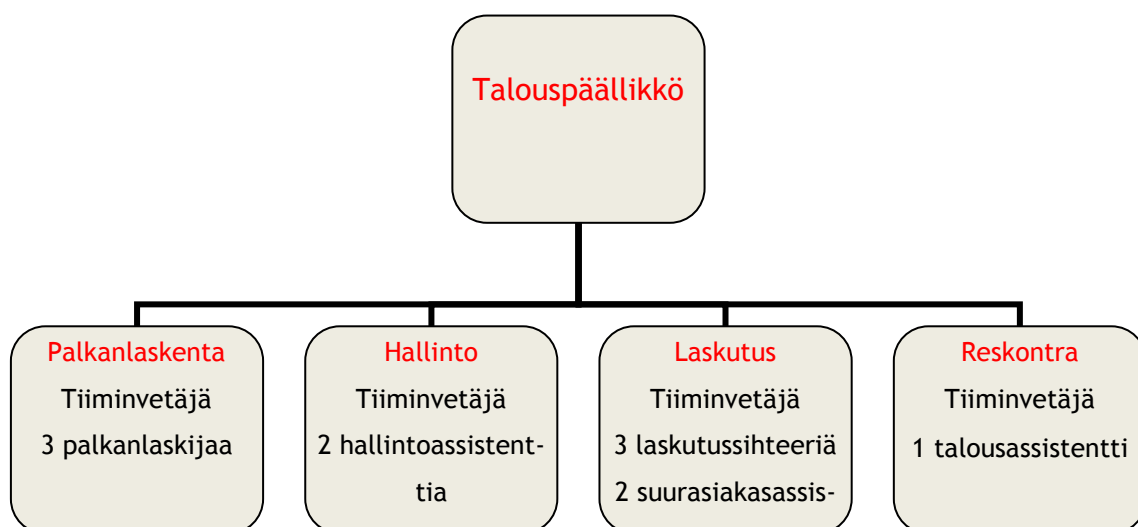
Liiketoiminta-alueiden sekä tukitoimintojen päälliköt ovat vastuussa yritysjohdolle. Taloushallinnon ja henkilöstöhallinnon sisäisiä rakenteita sekä suhteita toisiinsa kuvaan jäljempänä.



Kuvio 2: Yritys X:n toimintamalli (Yritys X 2009).

3.3 Talous- ja hallinto-osaston organisaatio

Yritys X:n talous- ja hallinto-osasto rakentuu palkanlaskenta-, laskutus-, reskontra- ja hallintotiimistä, joista jokaisella on oma tiiminvetäjänsä. Alla olevan kuvion harmaat neliöt kuvaavat talous- ja hallinto-osaston tiimejä (Kuvio 3). Tiimit ovat itsenäisiä yksiköitä ja tiimienvetäjät ovat vastuussa taluspäällikölle. Yritys X:n palkanlaskennan tiimi koostuu kolmesta palkanlaskijasta sekä tiiminvetäjästä. Tiiminvetäjä vastaa palkanlaskennan toiminnasta ja toimii lähiesimiehenä tiimin jäsenille ja osallistuu tarvittaessa myös päivittäiseen palkanlaskentaan.



Kuvio 3: Talousosaston organisaatiokaavio

Yritys X:n arvot ovat asiakastyytyväisyys, taloudellisuus, ahkeruus sekä oikeudenmukaisuus. Palkanlaskennassa asiakastyytyväisyyteen panostetaan joustavalla ja luottamuksellisella toiminnalla. Palkat lasketaan ja maksetaan ajallaan ja oikean suuruisina. Taloudellisuus näkyy päivittäisessä työssä huolellisuutena, jolloin virheet vähenevät. Tavoitteena on hoitaa työt oma-aloitteisesti, joustavasti ja kaikkia asiakkaita kohdellaan tasapuolisesti.

3.4 Palkanlaskijan työn kvalifikaatiot ja kompetenssit

Seuraavalla sivulla esitettyyn kuvioon (kuvio 4) on havainnollistettu palkanlaskijan työhön Yritys X:ssä liittyviä ammatillisia, yksilöllisiä sekä ammatilliseen kehittämiseen liittyviä osaamisia sekä tehtäviä, jotka on ryhmitelty Kansainvälisen työjärjestön ILO:n kolmijaon mukaan. Tuotannolliset kvalifikaatiot sisältävät palkanlaskijan ammatissa tarvittavia osaamisia ja normatiiviset kvalifikaatiot, jotka on edelleen jaettu mukautumis-, motivaatio- sekä sosiokulttuurisiin kvalifikaatioihin sisältävät henkilön persoonallisiin ominaisuuksiin sekä arvoihin ja asenteisiin liittyviä osaamisia, taitoja ja taipumuksia. Innovatiiviset kvalifikaatiot sisältävät oman työn kehittämiseen liittyviä osaamisia.

Tuotannolliset kvalifikaatiot eli ammatilliset osaamiset palkanlaskijan työssä

- Palkkojen laskeminen:
 - lakien, asetusten ja työehtosopimusten tunteminen ja soveltaminen
- Tietotekniikka Hakemukset ja todistukset
- Raportointi (sisäinen ja ulkoinen)

Normatiiviset kvalifikaatiot

- persoonallisiin ominaisuuksiin (luonteenpiirteisiin) perustuvat taidot/taipumukset /osaamiset
- Kytkeytyy henkilön arvoihin ja asenteisiin

Mukautumiskvalifikaatiot

- Tiimityöskentelytaidot
- yhteisen tavoitteen eteen työskentely tiimin jäsenenä
- Joustavuus
 - työskentely vaihtuvissa oloissa

Motivaatiokvalifikaatiot

- oma-aloitteisuus
 - itsenäinen toiminta

Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot

- vuorovaikutustaidot
 - kuuntelu, viestintä, palaute
- asiakasosaaminen
 - asiakaslähtöinen ajattelu

Innovatiiviset kvalifikaatiot

- Oman työn kehittäminen
 - työprosessien tehostaminen
- Ongelmanratkaisutaidot
- tiedon hankinta ongelman ratkaisemiseksi

Kuvio 4: Palkanlaskijan työn kvalifikaatiot (Helakorpi 2010).

3.5 Maksuprosessi

Alla olen kuvannut esimerkin vuoksi Yritys X:n kuukausipalkkojen maksuprosessin. Tavoitteena on, että prosessia konkreettisesti kuvaamalla sieltä voidaan helpommin hahmottaa osaamiskarttaan nostettavia osaamisia.

Kuukausipalkkojen maksuprosessissa on yhdeksän vaihetta. Koko palkanlaskentaprosessi lähtee liikkeelle tuntien tallentajan syöttäessä työntekijöiden tekemät tunnit järjestelmään. Tuntilaput ovat maksuperusteena tuntipalkkalaisten palkkojen maksussa, ja kuukausipalkkalisilla työsopimuksen mukainen kuukausipalkka.

Prosessin aluksi palkkaohjelmaan perustetaan seuraavaksi maksettava palkkajakso.

Kuukausipalkkalaisten työpäiväkirjat tulostetaan viimeistään kuun puolessa välissä ja ne tarkastetaan mahdollisten päällekkäisyyksien osalta, jonka jälkeen ne jaetaan työntekijöille tarkastettavaksi.

Kuun puolen välin aikaan käydään läpi kaikki kuukausipalkkalaisten matkalaskut, lomailmoitukset ynnä muut palkkoihin vaikuttavat materiaalit. Tämän jälkeen lasketaan mahdolliset palkkamuutokset sekä käsitellään työntekijämuutokset (esimerkiksi perustetaan uudet työntekijät palkkaohjelmaan).

Automaattiset palkka-ajot suoritetaan, jolloin palkat ja jatkuvat veloitukset siirtyvät palkkatapahtumiin palkkajaksolle (esimerkiksi parkkipaikkojen vuokrat). Ajon jälkeen käsin syötetään ja lasketaan mahdolliset sairaslomat, vuosilomat, ilta- ja lauantailisät sekä matkalaskut.

Tämän jälkeen palkkatapahtumiin syötetään mahdolliset veloitukset palkasta, jonka jälkeen suoritetaan ennakonpidätys-, TyEL- sekä työttömyysvakuutusmaksut vähentävä palkka-ajo.

Seuraavassa vaiheessa lasketaan ja syötetään mahdolliset ulosotot, jonka jälkeen tilinaukat tulostetaan.

Ennen maksuun laittoa palkat tarkastetaan.

Viimeisessä vaiheessa palkat tilastoidaan ja ne laitetaan maksuun.

4 Yritys X:n osaamiskartoitus

Osaamiskartoitushankkeen kautta lähdettiin selvittämään yrityksessä olevan osaamisen tämän hetkistä tasoa. Vastaavaa kartoitusta ei ole aiemmin toteutettu, joten osaamisen tason etukäteen arviointi ei ole mahdollista. Osaamiskartoitusta varten on laadittu lomake osaamisen arviointia varten, johon on koottu palkanlaskijan työssä tarvittavat ammatilliset, yksilölliset sekä ammatilliseen kehittämiseen liittyvät osaamiset. Osaamisen mittaamiseksi on rakennettu arviointiasteikot, joiden pohjalta arviointi on suoritettu. Projektin tarkoituksena oli selvittää työntekijän henkilökohtainen osaaminen tällä hetkellä ja samalla kuvata koko tiimin osaamista.

4.1 Projektioorganisaatio

Ohjausryhmä

- Ohjausryhmä valvoo projektin etenemisestä, hyväksyy tehtävät suoritetuiksi ja päättää mahdollisista muutostöistä työn kuluessa.

Ohjausryhmän puheenjohtajana toimii henkilöstöosaston esimies ja sihteerinä projektipäällikkö Carita Aksentjeff.

Projektiryhmä

- Projektiryhmä vastaa projektin toteutuksesta projektipäällikön johdolla.

Projektiryhmän jäsenet

- Palkanlaskennan tiiminvetäjä ja kaksi palkanlaskijaa.

4.2 Tavoitteet

Yritys X:ssä on mietitty organisaatiossa olevaa osaamista ja sen tasoa ja sitä kuinka olemassa oleva osaaminen saadaan parhaiten yrityksen hyödyksi. Ilman osaamisen kartoitusta ei voida tarkasti tietää onko olemassa oleva osaaminen riittävällä tasolla nykytilanteeseen nähden. Yrityksen tahtotila on olla alansa luotettavin, uudistuva, halutuin ja innostava sekä alansa markkinajohtaja. Siten osaamisen tulevaa tarvetta on siis myös pystyttävä arvioimaan, jotta näihin tavoitteisiin voidaan päästä.

Osaamiskartoitushankkeen päätavoitteena on osaamisen nykytilan tunnistaminen Yritys X:n palkanlaskentatiimissä. Hankkeen toteutuksen myötä osaamisen kehityskohteet voidaan tunnistaa paremmin ja näin suunnitella tulevaa.

4.3 Projektin toteutus

Osaamiskartoitushankkeen tehtävänä oli selvittää osaamisen tämän hetkinen taso Yritys X:n palkanlaskentatiimissä. Projektin aluksi oli selvitettävä, mitä osaamisia haluttiin mitata eli mitkä osaamiset palkanlaskijan tehtävässä olivat niin tärkeitä, että niitä tulisi arvioida. Osaamisen arvioinnin kohteiksi valitut osaamiset ja tehtävät kerättiin luetteloihin Yritys X:n palkanlaskijan toimenkuvista, jonka jälkeen tehtävät ja osaamiset ryhmiteltiin ammatillisiin, yksilöllisiin ja ammatillisen kehittämisen osaamisiin. Tämän jälkeen yksittäisiä tehtäviä yhdisteltiin ja ryhmiteltiin erillisten otsikoiden alle. Näistä kokonaisuuksista muodostui kuvaus liittyen arvioitavaan osaamiseen. Esimerkiksi palkanlaskijan tehtäviin Yritys X:ssä kuuluu työtäpaturmiin liittyen vakuutustodistusten täyttäminen ja toimittaminen, vahinkoilmoitusten käsittely sekä työtäpaturmiin liittyvä tilastointi. Tehtävät listattiin ja yhdistettiin yhdeksi arvioitavaksi kokonaisuudeksi työtäpaturma-asiat -otsikon alle (liite 1). Tavoitteena oli, että arviointilomakkeesta saadaan mahdollisimman selkeä ja toimiva sekä että lomakkeella saataisiin mitattua osaamisia mahdollisimman kattavasti. Arviointien osaamisten valintojen jälkeen luotiin arviointiasteikot (liite 1), joiden mukaan osaamista arvioidaan.

Tämän jälkeen yrityksen kaksi palkanlaskijaa suorittivat arviointilomakkeen pohjalta oman osaamisen arvioinnin, jota verrattiin esimiehen suorittamaan arviointiin. Esimies arvioi palkanlaskijoiden osaamista samalla lomakkeella kuin palkanlaskijat itse. Osaamisen arviointiin sisältyi myös palaute liittyen lomakkeen käyttöön ja arviointiin (liite 2). Keskeisenä ideana osaamisen tason arvioinnissa oli, että arvioinnin suorittavat sekä työntekijät itse että esimies, koska tarkoituksena oli saada mahdollisimman kattava kuva osaamisesta. Kun osaamista arvioidaan kahdesta eri näkökulmasta, voidaan tarpeen vaatiessa keskustelun avulla tarkentaa ja perustella joko omaa osaamista tai osaamisvaatimuksia. Osaamisen tason selkeäksi kuvaami-

seksi arvioinnit käsiteltiin MS Excelissä. Taulukkolaskentaohjelman avulla saatiin arvioinnit jäsennettyä selkeiksi kaavioiksi eli osaamisprofiileiksi, joista voidaan verrata itsearviointia sekä esimiehen suorittamaa arviointia.

Projektin tuotoksena syntynyt arviointilomake on jaoteltu osiin perustuen Kansainvälisen työjärjestön ILO:n jakoon ammatillisesta osaamisesta, joka on esitelty aiemmin luvussa 2.2. Ensimmäisessä osassa ovat ammatilliset osaamiset, toisessa osassa yleiset työelämässä vaadittavat osaamiset, jotka on yhdistetty yksilöllisten osaamisten otsikon alle ja viimeisessä osassa ammatilliseen kehittämiseen liittyvät osaamiset.

Arviointilomake on kuusisivuinen ja siihen liittyvien osaamisten voidaan ajatella koostuvan A-, B- ja C-osista, jolloin A-osan osaamiset ovat tehtäväkohtaisia eli ammatillisia osaamisia. B-osa koostuu yksilöllisistä, organisaatiossa tarvittavista työtehtävästä riippumattomista osaamisista ja C-osa ammatilliseen kehittämiseen liittyvistä osaamisista. Esimerkiksi B osioon kuuluvat tiimityöskentelytaidot tarkoittavat samaa (*Kyky toimia yhteisen tavoitteen hyväksi ja toimia joustavasti tiimin jäsenenä sekä kantaa vastuu omasta osuudestaan tiimin jäsenenä.*) tehtävästä riippumatta.

Lomakkeen toiseen osaan on avattu lomakkeen etusivun osaamiset sanalliseen muotoon. Osaamiset on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jolloin osaamisen arviointi on helpompaa.

Lomakkeen kolmas osio sisältää arviointiasteikon, johon on sanallisesti määritelty osaamisen asteikolla 0-5.

4.4 Osaamisten jaottelu ja valinta

Arvioinnin kohteena olevat osaamiset jaoteltiin ammatillisiin, yksilöllisiin sekä ammatillisen kehittämisen osaamisiin perustuen Kansainvälisen työjärjestön ILO:n kolmijakoon ammatillisesta osaamisesta. Valitut osaamiset ovat tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia palkanlaskijan työtehtävässä Yritys X:ssä. Osaamiskartoituksessa on kyseessä tämän hetkinen tilanne, eli arvioitavat osaamiset muuttuvat tulevaisuudessa esimerkiksi toimintaympäristön muutoksen myötä.

Osaamiset, jotka valittiin lomakkeelle, on pyritty nimeämään mahdollisimman kuvaavasti ja ryhmittelemään tarpeeksi pieniin osiin, jotta osaamisen tämän hetkisestä tasosta ja osaamisen kehittämistarpeista saadaan mahdollisimman tarkka käsitys. Arvioitavat ammatilliset osaamiset ovat tehtäväkokonaisuuksia, joihin on mahdollisimman tarkasti sisällytetty palkanlaskennassa Yritys X:ssä vaadittava ammattitaito.

Lomakkeen yksilölliset osaamiset kuvaavat Yritys X:n palkanlaskennassa tarvittavia yleisiä osaamisia, jotka valittiin lomakkeelle pohjautuen yrityksen palkanlaskennassa suoritettavaan työhön liittyen tämän hetkiseen toimintatapaan sekä tulevaisuuden suunnitelmia ajatellen. Yksilölliset osaamiset yhdistettiin yhden otsikon alle, ja se sisältää työntekijän persoonallisiin ominaisuuksiin liittyviä osaamisia työyhteisöön sopeutumisen, motivaation ja sosiokulttuuristen taitojen näkökulmasta.

Lomakkeen kolmas osa sisältää ammatilliseen kehittämiseen liittyviä osaamisia, kuten oman työn kehittäminen ja uusien menetelmien omaksumisen. Voidaan ajatella, että nämä osaamiset mahdollistavat entistä tehokkaamman työskentelyn. Esimerkiksi ongelmanratkaisutaidoilla, jolla tarkoitetaan tiedonhakutaitoja sekä kykyä soveltaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi voidaan tehostaa työskentelyä.

4.5 Lomakkeen arviointiasteikko ja arviointiprosessi

Lomakkeen arviointiasteikkona käytetään numeroita 0-5. Mittarin osaamistason 0-luokan osaaminen tarkoittaa, ettei työntekijällä ole kyseistä osaamista vielä lainkaan, vaikka se tehtävään kuuluukin. Esimerkiksi uuden työntekijän kohdalla tai uuden järjestelmän käyttöönoton myötä voi jokin osaamisista olla 0 -tasolla, kunnes hänet perehdytetään kyseiseen tehtävään. Tästä arviointi etenee portaittain 5-tasolle asti. Ammatillisten osaamisten arviointiin tarkoitettu mittari etenee 0-luokan jälkeen perusosaamisesta huippuosaamiseen, ja tasot on selitetty sanallisesti pohjautuen kirjallisuudessa esiintyviin osaamistasojen perusmalleihin, kuitenkin siten, että ne soveltuvat Yritys X:lle. Arviointiportaikosta haluttiin kohtuullisen laaja, jolloin saatiin määriteltyä selkeät erot eri osaamistasojen välille.

Lomakkeen yksilöllisten osaamisten ja ammatillisen kehittämisen osaamisten arviointiasteikko on sama kuin ammatillisissa osaamisissa eli 0-5, vaikka kirjallisuudessa suositeltiin kapeampaa asteikkoa. Yksilöllisten osaamisten arviointiin haluttiin vastaava asteikko kuin ammatillisissa osaamisissa, jotta arviointi eri osaamisten välillä olisi verrattavissa keskenään. Ammatillisen osaamisen arviointiin tarkoitettu asteikko ei kuitenkaan sellaisenaan toiminut arvioitaessa yksilöllisiä osaamisia. Tämän vuoksi tasoluokat kuvattiin sanallisesti suppeammin, mutta ymmärrettävämmiin arvioitaviin osaamisiin liittyen. Yksilöllisten- ja ammatillisten kehittämisten osaamisten arviointiasteikko lähtee liikkeelle 0-luokasta seuraavasti:

- 0 osaamista ei vielä ole
- 1 perustaidot
- 2 taidoissa on kehitettävää
- 3 taidot ovat hyvällä tasolla
- 4 taidot ovat erinomaiset
- 5 taidot ovat poikkeuksellisen erinomaisella tasolla.

Yllä oleva osaamisasteikko pohjautuu kirjallisuudessa sekä muissa lähteissä esiintyviin kolmen portaan malleihin, joihin on lisätty vielä kaksi luokkaa.

Arviointiasteikossa lähtökohtana on aina se, että toinen luokka on toista parempi eikä tason esitystapa vaikuta siihen. Asteikoksi valittiin numerot kirjainten tai symbolien sijaan, koska numeroiden kautta arviointi on tutumpaa ja tällöin on mahdollista laatia osaamisprofiileja.

Arvioinnin pohjana on työntekijän työskentely työpaikalla, ja arvioinnin suorittavat työntekijä itse sekä lähiesimies. Arviointikriteereiden ja tarvittavien osaamisten sisällön kuvausten ollessa saatavilla molemmilla arvioijilla, esimiehellä sekä työntekijällä, saadaan arvioinnista mahdollisimman oikea.

Itsearviointilla on osaamiskartassa keskeinen rooli, koska tarkoituksena on, että sekä esimies että henkilö itse arvioi omaa osaamistaan laaditun arviointilomakkeen avulla. Tämä yhteisen arvioinnin tavoitteena on osaamisen kehityskohteiden tunnistaminen ja tulevaisuuden toimenpiteistä sopiminen.

4.6 Osaamiskartoituksen tulokset ja lomakkeen käyttö

Yritys X:n palkanlaskenta tiimissä toteutettiin osaamiskartoitus laaditun osaamiskartoituslomakkeen avulla. Kartoitus suoritettiin siten, että palkanlaskijat tekivät lomakkeen pohjalta itsearviointin omasta osaamisestaan ja tämän lisäksi tiiminvetäjä arvioi palkanlaskijoiden osaamista. Arvioinnin kohteina olevia ammatillisia osaamisia oli 30 kappaletta ja yksilöllisiä sekä ammatilliseen kehittämiseen liittyviä osaamisia yhteensä kymmenen kappaletta. Arviointiasteikkona oli 0-5.

Näiden arviointien pohjalta laadittiin osaamisprofiilit (liite 3), joissa verrattiin palkanlaskijan omaa arviointia esimiesarviointiin. Erot itsearviointin ja esimiesarviointin välillä olivat pääsääntöisesti yhden tason välillä siten, että omaa osaamista arvioitaessa osaaminen oli arvioitu korkeammalle kuin mitä esimies oli arvioinut. Kahden tasoluokan eroja arvioinneissa oli yhteensä viisi kappaletta ja suuret poikkeamat liittyivät ammatillisiin osaamisiin ja ammatillisen

kehittämisen osaamisiin. Ammatillisten osaamisten osalta kahden tai yli kahden luokan erot liittyivät tuntien tallennuksen raportointiin, tunti- ja kuukausipalkkojen erityistilanteisiin sekä palkkaohjelmassa suoritettaviin laskentoihin. Molemmat palkanlaskijat olivat arvioineet oman osaamisensa tunti- ja kuukausipalkkoihin liittyvien erityistilanteiden osalta kolme luokkaa korkeammalle kuin esimies. Erot arvioinneissa johtuivat esimiehen mukaan ajattelutavasta eli esimies oli ajatellut erityistilanteet laajemmin kuin palkanlaskijat.

Palkanlaskijoiden itsearvioinnin keskiarvoksi tuli 3,2 ja esimiesarvioinnin keskiarvo oli 2,9. Kokonaisero itsearvioinnin ja esimiesarvioinnin välillä oli 0,3 (Liite 3).

Raportointiosaamisen puute nousi osaamiskartoituksista selvästi esiin kuukausi-, vuodenvaihteen- sekä muun raportoinnin osalta ja se näkyi sekä itsearvioinneissa että esimiesarvioinneissa. Raportointiosaaminen on Yritys X:n palkanlaskennassa erittäin kriittistä osaamista, sillä tarvittavien raporttien, kuten esimerkiksi vuodenvaihteen raporttien toimittaminen on lakisääteistä.

Jatkossa osaamiskartoitus on tarkoitus suorittaa kehityskeskustelun yhteydessä vuosittain siten, että työntekijä ja esimies täyttävät arviointilomakkeen ennen kehityskeskustelua. Kehityskeskustelu, jossa käydään yhdessä esimiehen kanssa läpi menneen kauden toimintaa ja suunnitellaan tulevaa, on hyvä tilaisuus käydä läpi myös osaamiskartoitus. Arvioinnin tavoitteena on selvittää osaamisen nykytila sekä löytää sen pohjalta tulevaisuuden kehittämiskohteet. Mikäli näkemykset osaamisen tasosta esimiehen ja alaisen välillä eroavat toisistaan merkittävästi eli minimissään kaksi tasoluokkaa, on tavoitteena löytää yhteinen näkemys yhdessä keskustelemalla.

Mikäli osaamisen taso on arvioitu 0-luokkaan eli osaamista ei ole tai 1-luokkaan perustaidot, on mietittävä, mistä tämä henkilön kohdalla johtuu. Uuden työntekijän kohdalla kaikkia tehtäviä ei välttämättä vielä ole ehditty perehdyttää, joten esimiehen tulisi tehdä suunnitelma tehtävien perehdyttämiseksi. Mikäli kyseessä on pidempään tehtävässä toiminut henkilö, täytyy esimiehen keskustella työntekijän kanssa, mistä tilanne johtuu ja pohtia kuinka osaamista voitaisiin kehittää. Jos osaamiskartoituksesta käy ilmi, että työntekijän osaaminen useissa arvioinnin kohteissa on hyvin korkealla tasolla, on esimiehen pohdittava yhdessä työntekijän kanssa mahdollisuuksia löytää uusia haasteita esimerkiksi laajentamalla työtehtäviä.

Osaamisen arvioinnin lisäksi palkanlaskijat sekä palkanlaskennan tiiminvetäjä täyttivät palautelomakkeen, jotta saataisiin selville miten lomake käytännössä toimii. Ammatillisten osaamisten arviointi koettiin helpommaksi kuin yksilöllisten- ja ammatilliseen kehittämiseen liittyvien osaamisten arviointi. Lomakkeen järjestys oli selkeä, mutta lomakkeen 3. ja 4. sivujen (liite 2) osaamisten selitteisiin kaivattiin edelleen lisää selvitystä ja tarkennusta eli otsikkoon

liittyvä osaaminen on pystyttävä kuvaamaan nykyistä tarkemmin. Erityisesti lakeihin liittyvä osaaminen aiheutti vaikeuksia arvioinnissa. Esimerkiksi vuosilomalain osalta ei tiedetty arvioida vanhan vai uuden vuosilomalain osaamista. Lomakkeen käyttöön liittyen ehdotettiin, että lomakkeen voisi laittaa suuremmalla fontilla ja sähköiseen muotoon. Sähköisessä muodossa olevan lomakkeen täyttäminen olisi helpompaa ja soluihin voisi lisätä kommentteja tarkennukseksi.

Arviointiasteikko koettiin muuten helpoksi, mutta tasojen 4 ja 5 välistä eroa oli vaikea arvioida. Palautteen perusteella taso 5 koettiin niin korkeaksi, että siihen ei voida päästä ja arvioinnissa pitäisi ottaa enemmän huomioon myös tarkkuus ja huolellisuus. Raportointiosaamisten selitteet eivät palautteen perusteella kuvanneet raportointiosaamista tarpeeksi, vaan raportteja halutaan nimettäväksi tarkemmalla tasolla.

5 Pohdinta

Osaamiskartoitusprojektin toteuttamisen tavoitteeksi asetettiin osaamisen nykytilan selvittäminen Yritys X:n palkanlaskentatiimissä ja aihe oli ajankohtainen, sillä Yritys X:n palkanlaskentatiimissä epäiltiin joidenkin osaamisten olevan vain tiettyjen henkilöiden varassa eikä vastaavaa kartoitusta eli osaamisen mittaamista ollut suoritettu aiemmin Yritys X:ssä. Osaamiskartoitusprojektin toteuttaminen kokonaisuudessaan oli haastavaa, mutta samalla erittäin mielenkiintoista koska liikkeelle lähdettiin puhtaalta pöydältä.

Erittäin tärkeä vaihe projektissa oli aloitusvaihe eli arvioitavien osaamisten määrittely ja ryhmittely. Palkanlaskijan työ yritys X:ssä on vaativaa ja melko manuaalista, johtuen muun muassa käytössä olevista tietojärjestelmistä sekä tulkittavista työehtosopimuksista. Palkanlaskijan ammatillisten osaamisten ryhmittely siten, että osaamisen arviointi olisi mahdollisimman loogista, oli haastavaa. Osaamiset oli pilkottava tarpeeksi pieniin osiin, jotta osaamisen kehittämisen kohteet tulisivat mahdollisimman tarkasti esiin osaamisen arvioinnin suorittamisen myötä. Osaamiskartoitusprojektin toteuttaminen konkreettisesti vaatii ymmärrystä ja syventymistä kartoituksen kohteena olevaan ammattiin eli siihen mitä työ todella pitää sisällään kohdeorganisaatiossa. Osaamiskartoituksen laatiminen auttoi hahmottamaan ammattiin liittyvien tehtävien kokonaisuutta.

Kaiken kaikkiaan osaamiskartoituksen laatiminen oli vaativaa, mutta sen kautta saavutetut tulokset ovat arvokkaita monella tasolla. Konkreettiset tulokset auttavat esimiestä suunnittelemaan tulevaisuutta siten, että osaaminen osaston sisällä jakautuu entistä tasaisemmin ja näin ollen varmistamaan, etteivät tärkeät osaamiset ole ainoastaan yhden henkilön varassa.

Lähteet

Seppo Helakorpi. Viitattu 13.5.2009.

<http://openetti.aokk.hamk.fi/seppoh/web4/uusi%20web/ty%C3%B6.htm>

Hätönen H. 2003. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Kirjavainen P. & Laakso-Manninen R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. & Honka J. 2003. AMMATILLINEN HUIPPUOSAAMINEN. Kompetenssi-tutkimusten avaama näkökulma huipputaamiseen, sen kehittämiseen ja joh-tamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2007. Palkkavuosi. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Keuruu: Otava.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. 1-2.painos. Helsinki: Edita.

Yritys X. Yritystiedot. Viitattu 9.10.2009.

Julkaisemattomat lähteet

Henkilöstöosaston esimiehen haastattelu 21.10.2009. Yritys X. Helsinki.

Palkanlaskennan vastaavan haastattelu 1.10.2009. Yritys X. Helsinki.

Palkanlaskijan haastattelu 21.10.2009. Yritys X. Helsinki.

Palkanlaskijan haastattelu 21.10.2009. Yritys X. Helsinki.

Kuvat

Kuvio 1: Kvalifikaatiot (Helakorpi 2010).	10
Kuvio 2: Yritys X:n toimintamalli (yritys X 2009).	17
Kuvio 3: Talousosaston organisaatiokaavio	17
Kuvio 4: Palkanlaskijan työn kvalifikaatiot (Helakorpi 2010).	19

Liitteet

Liite 1	31
Liite 2	38
Liite 3	40

Liite 1
(1)

TEHTÄVÄ:

NIMI:

ARVIOIJA:

Osaamisen arviointilomake

A. Ammatilliset osaamiset	0	1	2	3	4	5
Organisaation palkkausjärjestelmä						
Työehtosopimus (Akt)						
Työehtosopimus(Erto)						
Työaikalaki						
Työsopimuslaki						
Vuosilomalaki						
Muut lait ja säädökset						
Tuntien tallennuksen raportointi						
Palkkajakson päätösräpörtöinti						
Kuukausiraportointi						
Vuodenvaihteen raportointi						
Muu raportointi						
Käteiskassa						
Työtapaturma-asiat						
Kelakorvaukset						
Tuntipalkat						
Kuukausipalkat						
Lakisääteiset vähennykset ja ulosotot						
Matkakustannusten korvaukset						
Vuosilomapalkat, -rahat ja lomakorvaukset						
Luontois- ja henkilökuntaedut						
Palkka-ajot, tilastointi ja maksatus						
Palkkojen tukitoiminnot						
Tunti- ja kk-palkkoihin liittyvät erityistilanteet						
Tuntien tallennus						
Palkkaohjelma/ ylläpidot						
Palkkaohjelma/laskennat						
Toiminnanohjausjärjestelmä						
Pankkiohjelma						
Muut todistukset						

0 osaamista ei vielä ole

1 Perusosaaminen

2 edistynyt osaaminen

3 hyvä osaaminen

4 erinomainen osaaminen

5 huippuosaaminen/asiantuntija

Liite 1(2)

Palkanlaskennan ammatilliset osaamiset:	
Organisaation palkkausjärjestelmä	Yrityksen palkkausjärjestelmän tunteminen ja tulkitseminen
Työehtosopimusosaaminen	yrityksen käytössä olevien työehtosopimusten tuntemisen ja tulkitsemisen palkanlaskentaan liittyvissä kysymyksissä
Palkanlaskentaan liittyvät lait ja säädökset	palkanlaskentaan liittyvien lakien tulkitseminen ja soveltaminen
	Työaikalaki
	Työsopimuslaki
	Vuosilomalaki
	Ennakkoperintälaki ja -asetus
	Ulosottolaki
	Työehtosopimuslaki
	Sairaus- ja tapaturmavakuutuslaki
	Eläkevakuutuslaki
	Laki nuorista työntekijöistä
palkkajakson päätösraportointi	Sisältää raporttien laadinnan työaikapankin, pekkasten sekä ylitöiden osalta ja niihin liittyvät tehtävät eli tuntipankin päivitykset, pekkasten päivitykset
Tuntientallennuksen raportit	tuntitilastot, tehdyt tunnit ja sisäiset työt -raportit
kuukausiraportointi	Kuukausiraporttien eli kirjanpitoerittelyn, lomapalkkavelan , ym. tarkastaminen, tarvittaessa korjaaminen ja eteenpäin toimittaminen
vuodenvaihteen raportointi	Vuodenvaihteen ajot ja Kirjanpito- ja jäsenmaksuerittelyt, palkkakortit, vakuutusten vuosi-ilmoitukset, verottajan vuosi-ilmoitus, työnantajamaksut
Muu raportointi	Muut viranomaisille toimitettavat palkkoihin liittyvät raportit, esim. tilastokeskus sekä muut tarvittaessa toimitettavat raportit, esimerkiksi tiedot päättyneistä työsuhteista.
Käteiskassa	kassan hoito, tositteet ja tilitykset sekä liikuntaseteleiden hallinnointi
Työtapaturma-asiat	Vakuutustodistukset ja vahinkoilmoitukset sekä niihin liittyvä tilastointi.
Kelakorvaukset	hakemukset ja ilmoitukset liittyen sairauspäivärahaan, vanhempainvapaisiin, työttömyysturvaan sekä työterveyshuoltoon
Tuntipalkat	Tunti palkkojen laskeminen: ylitöiden, pekkasten sairaslomien ja työaikapankin käsittely sekä palkkojen syöttö.
Kuukausipalkat	Kuukausipalkkojen laskeminen: sairaslomien sekä muiden vapaiden käsittely ja palkkojen syöttö järjestelmään
Lakisääteiset vähennykset ja ulosotot	Tyel, ennakonpidätys, työttömyysvakuutusmaksut ja ulosotot
matkakustannusten korvaukset	matkalaskujen käsittely palkanlaskennassa
vuosilomapalkat, -rahat ja lomakorvaukset	vuosilomapalkkojen, lomarahojen ja lomakorvauksien laskeminen
Luontois- ja henkilökuntaedut	Luontois- ja henkilökuntaetujen käsittely
Palkka-ajot, tilastointi ja maksatus	automaattiset tapahtumat, veroajo, tilastointi ja palkkojen maksuun laittaminen
Palkkojen tukitoiminnot	Veloituslistojen laatiminen, sekä palkkojen tarkastus
Tunti- ja kuukausipalk-	Palkkatapahtumien korjaukset jälkikäteen, palkkaennakon laskeminen

koihin liittyvät erityislanteet	
Tuntien tallennus	Tuntien tallentaminen järjestelmään
Palkkaohjelma /ylläpidot	Henkilörekisterin, palkkojen, verotietojen, palkkalajien ja kirjanpitoilien sekä kumulatiivisten tietojen ylläpito, palkkajaksojen perustaminen
Palkkaohjelma/ Laskennat	Kta- ja lomalaskennat sekä massapalkankorotukset
Toiminnanohjausjärjestelmä	Työpäiväkirjojen tulostus
Pankkiohjelma	Tilisiirrot, palkka-aineistot
Todistukset	palkkatodistukset (esim. liittoon tai vapaamuotoinen tarvittaessa)

Liite 1 (3)

TEHTÄVÄ: _____

NIMI: _____

ARVIOIJA: _____

Osaamisen arviointilomake

B. Yksilölliset osaamiset	0	1	2	3	4	5
Tiimityöskentelytaidot						
Vuorovaikutustaidot						
Joustavuus						
Oma-aloitteisuus						
Tiedonhakutaidot						
Tietotekniikkaosaaminen						
Asiakasosaaminen						
C. Ammatillisen kehittämisen osaamiset	0	1	2	3	4	5
Oman työn kehittäminen						
Ongelmanratkaisutaidot						
Tiedon vastaanottokyky						

0 osaamista ei vielä ole

1 Perustaidot

2 Taidoissa on kehitettävää

3 Taidot ovat hyvällä tasolla

4 Taidot ovat erinomaiset

5 Taidot ovat poikkeuksellisen erinomaisella tasolla

Liite 1 (4)

B. Yksilölliset osaamiset	
Tiimityöskentelytaidot	Taito toimia yhteisen tavoitteen toteutumiseksi ja ottaa vastuu omasta osuudestaan ja toimia joustavasti tiimin jäsenenä. Kyky ymmärtää ja hyödyntää eri näkökulmia ja toimintatapoja
Vuorovaikutustaidot	Taito viestiä ymmärrettävästi (suullisesti ja kirjallisesti) ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Kuuntelutaito ja kyky palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen.
Oma-aloitteisuus	Itsenäinen toiminta ja päätöksen teko. Taito priorisoida työtehtäviä.
Joustavuus	Taito työsekennellä vaihtelevissa olosuhteissa joustavasti
Ms-Office	Word, Excell, Power point -> omassa työssä hyödyntäminen
Tiedonhakutaidot	Itsenäinen tiedon hankkiminen ja hankitun tiedon luotettavuuden arviointi sekä tiedon soveltaminen.
Asiakasosaaminen	Asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakkaan tarpeiden tiedostaminen. Taito palvella ja kohdata asiakas tilanteeseen sopivalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ja luottamuksellisuus.
C. Ammatillisen kehittämisen osaamiset	
Oman työn kehittäminen	Aloitekyky eli uuden ideoiminen, asioiden läpivienti. Kokonaisnäkemys kehitettävästä osa-alueesta sekä oman vastualueen hallinta
Ongelmanratkaisutaidot	Tiedonhakutaidot ja kyky soveltaa haettua tietoa ongelman ratkaisemiseksi.
Tiedon vastaanottokyky	Uuden tiedon ja työtapojen ymmärtäminen ja soveltaminen, uuden ja vanhan tiedon yhdistäminen. Oma-aloitteinen tiedonhankinta

Liite 1 (5)

Osaamistasot:

ammattilliset osaamiset

0-taso:

Osaamista ei ole.

1-taso:

Perusosaaminen

Osaaminen riittää työn mekaaniseen suorittamiseen eikä tehtävästä ole aiempaa kokemusta. Peruskäsitteet ovat hallussa, mutta toiminta ei ole itsenäistä vaan tukea ja ohjausta tarvitaan työtehtävästä selviytymiseen.

2-taso:

Edistynyt osaaminen

Osaaminen on kehittyneempää kuin perustasolla, mutta ohjausta työn suorittamiseen tarvitaan. Vain vähän kokemusta tehtävästä.

3-taso:

Hyvä osaaminen

Päätöksenteko on itsenäistä ja vastuualueelle kuuluvat tehtävät hoituvat itsenäisesti ja luottavasti. Työntekijä ymmärtää yksittäisen työsuorituksen merkityksen kokonaisuudessa

4-taso:

Erinomainen osaaminen

Työntekijä suoriutuu työnteosta itsenäisesti ja lisäksi pystyy avustamaan muita. Hahmottaa tehtävän merkityksen suhteessa koko yritykseen.

5-taso:

Poikkeuksellisen erinomainen osaaminen

Asiakokonaisuuden kehittäjän rooli. Vastuussa laajan kokonaisuuden toiminnasta. Kykenee kehittämään toimintaa ja ohjaamaan muita.

Liite 1 (6)

Osaamistasot :
yksilölliset- ja ammatillisen kehittämisen osaamiset

0-taso:
Osaamista ei ole.

1-taso:
Perustaidot.

2-taso:
Taidoissa on kehitettävää.

3-taso:
Taidot ovat hyvällä tasolla.

4-taso:
Taidot ovat erinomaiset.

5-taso:
Taidot ovat poikkeuksellisen erinomaisella tasolla.

Liite 2
(1)

Palkanlaskijoiden palaute

- 1. Miten koit lomakkeen käytön? (oliko helppoa? /hankalaa? /mitä mieltä olit järjestyksestä?)**

Ammatillisten osaamisten arviointi oli helpompaa kuin yksilöllisten osaamisten.

Sähköisessä muodossa lomaketta täytettäessä arviointiasteikon taakse voisi laittaa kommentti kenttään osaamistasojen selitykset.

Lomakkeen voisi laittaa suuremmalla fontilla

- 2. Oliko arviointiasteikko (0-5) laadittu selkeäksi/ ymmärrettäväksi? Oliko portaita liikaa/ liian vähän? oliko portaiden välillä tarpeeksi eroa?**

Tason 4 ja 5 välistä eroa oli vaikea arvioida: toiminnan kehittäminen oli tasolla 5, mutta myös vastuu laajasta kokonaisuudesta.

Yksilöllisten osaamisten arviointi asteikolla oli vaikeaa ja arviointi riippuu siitä, miten arvioija itse ymmärtää hyvän ja erinomaisen.

- 3. Olivatko lomakkeen otsikot selkeitä/ kuvaavia? pitäisikö jotakin sanoa toisin?**

- 4. Kuvasivatko ammatilliset osaamiset palkanlaskijan työtä?**

Kyllä, mutta joissain kohdissa osaamisen kuvausta täytyy tarkentaa, esim. työaikalaki.

- 5. Oliko lomakkeessa liikaa/liian vähän arvioitavia kohteita?**

- 6. Oliko jokin arvioinnin kohde jäänyt pois tai liian vähälle huomiolle?**

Raportoinnin kuvauksissa ei oltu mainittu eri raportteja tarpeeksi tarkalla tasolla, esim. hr-raportti puuttui sekä kuun vaihteen päivät, pekkaset, saldopankit kuun 1. palkan jälkeen.

- 7. Oliko osaamiset kuvattu selkeästi? Ymmärsitkö mitä milläkin osaamisella haettiin takaa?**

Joitain osaamisia oli niputettu, esim. Palkkaohjelma/ylläpito -kohtaan oli yhdistetty palkkajaksojen perustaminen sekä muiden kuten henkilörekisterin, verotietojen, lomati tietojen jne. ylläpito

- 8. Muuta?**

Lomakkeesta täytyisi tehdä yrityskohtaiset ohjeet.

Liite 2 (2)

Esimiehen palaute

1. Miten koit lomakkeen käytön? (oliko helppoa?/hankalaa?/mitä mieltä olit järjestyksestä?)

Lomakkeen järjestys oli selkeä, mutta selitteisiin tarvitaan lisää tarkennusta.

2. Oliko arviointiasteikko (0-5) laadittu selkeäksi/ ymmärrettäväksi? Oliko portaita liikaa/ liian vähän? oliko portaiden välillä tarpeeksi eroa?

4-5 tasojen ero voisi olla selkeämpi.

Yksilöllisten ja ammatillisen kehittämisen osaamisten arviointiasteikkoon lisää eroa eri portaiden välille.

3. Olivatko lomakkeen otsikot selkeitä/ kuvaavia? pitäisikö jotakin sanoa toisin?

4. Kuvasivatko ammatilliset osaamiset palkanlaskijan työtä?

Kyllä, mutta osaamisten kuvauksia on avattava enemmän.

5. Oliko lomakkeessa liikaa/liian vähän arvioitavia kohteita?

6. Oliko jokin arvioinnin kohde jäänyt pois tai liian vähälle huomiolle?

Arvioinnin kohteeksi pitäisi lisätä tarkkuus ja huolellisuus, jotka ovat erittäin tärkeitä ominaisuuksia palkanlaskijan työssä.

7. Oliko osaamiset kuvattu selkeästi? Ymmärsitkö mitä milläkin osaamisella haettiin takaa?

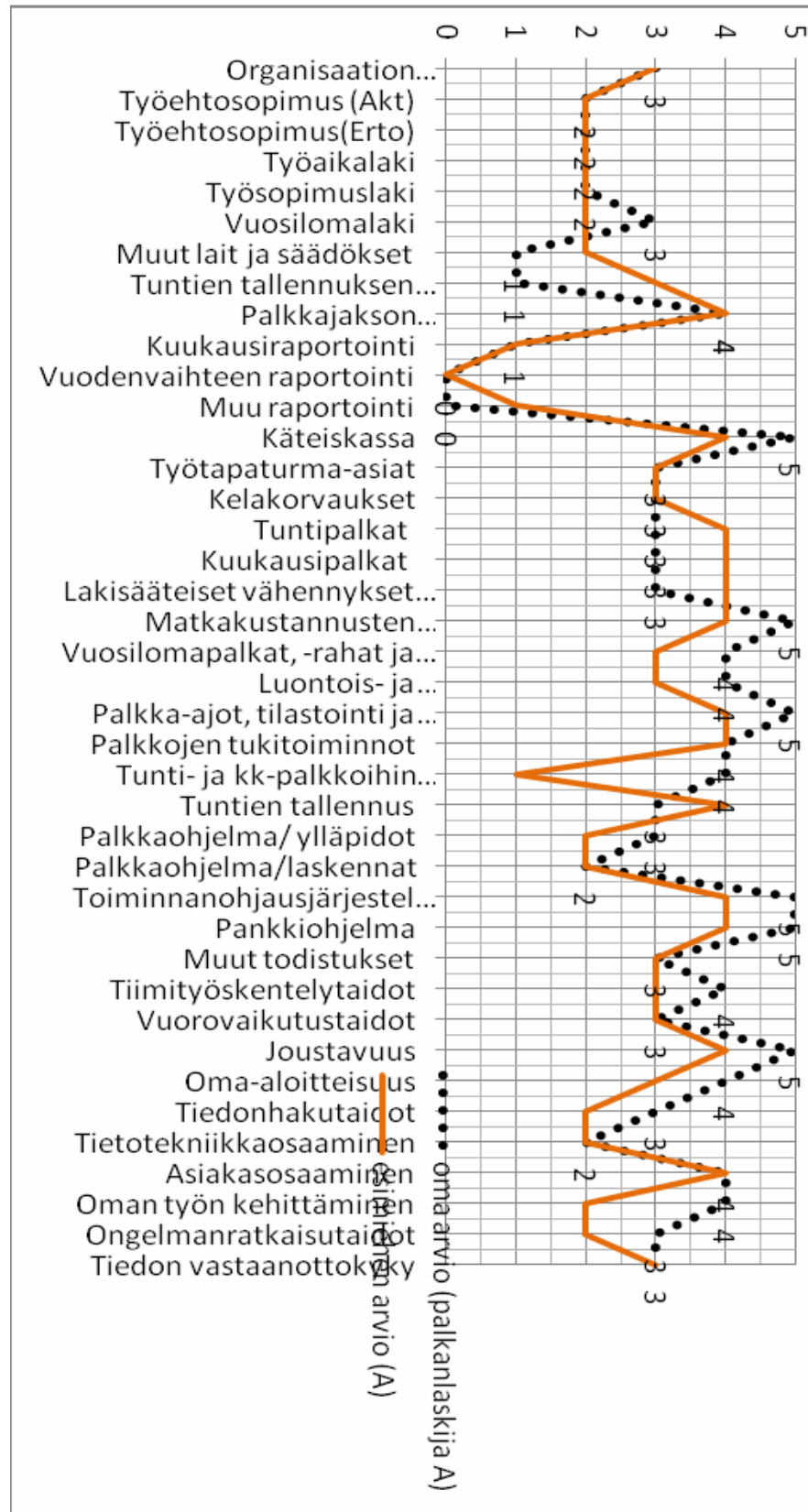
8. Muuta?

Tarkennusta palkanlaskentaan liittyvien lakien ja säädösten osaamisen kuvauksiin.

Miten arvioidaan, kun työntekijä tietää asian ja on tarkastanut (esim. joitain listoja), mutta ei ole tehnyt itse?

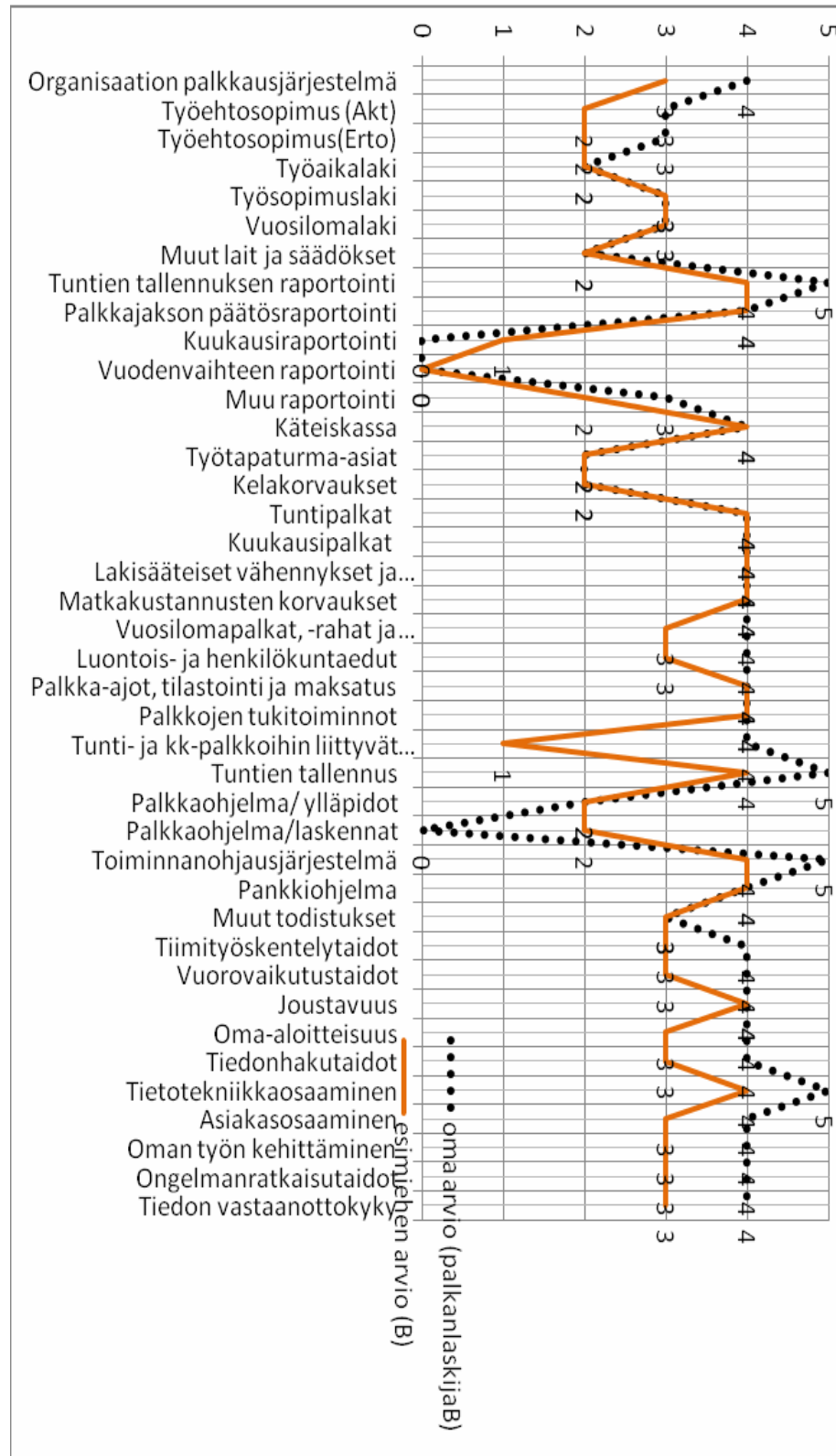
Liite 3
(1)

Osaamisprofiili palkanlaskija A



Liite 3 (2)

Osaamisprofiili, palkanlaskija B



Liite 3 (3)

Pisteet

Pisteet

			Ammatilliset osaamiset (max. 300)	yksilölliset ja ammatilliseen kehittämiseen liittyvät osaamiset (max. 100)
Oma arvio	Kaikki (max.400)			
pisteet yhteensä		259	183	76
arvioidut osaamiset		40	30	10
keskiarvo		3,2	3,1	3,8

			Ammatilliset osaamiset (max. 300)	yksilölliset ja ammatilliseen kehittämiseen liittyvät osaamiset (max. 100)
Esimiehen arvio	Kaikki (max.400)			
pisteet yhteensä		230	170	60
arvioidut osaamiset		40	30	10
keskiarvo		2,9	2,8	3,0

			Ammatilliset osaamiset (max. 300)	yksilölliset ja ammatilliseen kehittämiseen liittyvät osaamiset (max. 100)
Erotus	Kaikki (max.400)			
pisteet		29	13	16
keskiarvo		0,4	0,2	0,8

Ammatilliset osaamiset
0 osaamista ei vielä ole
1 Perusosaaminen
2 edistynyt osaaminen
3 hyvä osaaminen
4 erinomainen osaaminen
5 huippuosaaminen/asiantuntija

Yksilölliset- ja ammatillisen kehittämisen osaamiset
0 osaamista ei vielä ole
1 Perustaidot
2 Taidoissa on kehitettävää
3 Taidot ovat hyvällä tasolla
4 Taidot ovat erinomaiset
5 Taidot ovat poikkeuksellisen erinomaisella tasolla